

專業檔案對國民中小學校長 專業發展上的省思

江志正

國立台中教育大學教育學系副教授

摘 要

有效能的校長是學校改善的傳動軸，少了它，要達成教育改革或學校改善的目標是很困難的。近年來，社會變動快速，連帶的也帶動大規模的教育變革，教育領域從法令至諸多措施作法等都做了修調，造成了整個教育生態的鉅變，也影響了大家對校長的角色期望，讓校長角色內涵、地位與實踐都起了劇烈的變化。這些在在都是校長們在職場中要去面對的議題，而此非得藉助持續不斷的專業發展是無法竟其功的，而這也是完整校長生涯的一環。其中，專業檔案是一系統化、個人化且立基於學習理論的實務工具，可有助於校長的實務省思與專業發展。因此，本文乃以專業檔案對國民中小學校長專業發展的省思為題進行探究，期能藉此思考一些議題，協助校長們進行專業發展，以裨益學校教育的發展。本文首先論述專業檔案的意涵及其在教育領域的應用，其次闡述專業檔案的價值與效用，再次論述專業檔案在促進校長專業發展上的優勢，接著並思考一些相關議題供參。

關鍵詞：專業檔案、國民中小學校長、校長專業發展、校長專業發展檔案

壹、前言

在一個典範變革的年代裏，校長角色丕變、工作情境複雜、領導功能漸增，這些職務上的變動與個殊性特質都在在點醒著校長專業發展議題的重要及值得關注。一般而言，一個理想的校長專業發展實施是需要加以規劃並須以校長的生涯需求為核心，輔以組織（含行政組織、民間組織）、制度（含證照、評鑑、遴選）、課程（內容、設計）、方式（含管道、型態、方式）、與回饋機制等環環相扣的完整系統（陳翠娟，2003）。這是一個相當繁複的議題，要週全顧及的確不易，也是頗大的工程，無法短期完成。唯在教育領域中漸被重視及廣泛運用的檔案，其在促進成長上頗能符應變動性與個殊性的特質，且在學生的學習及教師專業成長上多所運用並獲肯定（Brown & Irby, 2001; Bullock & Hawk, 2005; Costantino & Lorenzo, 2006; Johnson, Mims-Cox & Doyle-Nichols, 2006; Wyatt & Looper, 2004），值得探究其在校長專業發展上應用的可行性。

基於此，本文乃以「專業檔案對國民中小學校長專業發展上的省思」為題進行探究，先論述專業檔案的意涵及其在教育領域的應用，再次論述專業檔案的核心價值與效用，而後探究專業檔案在促進校長專業發展上優勢，接著並提出幾點相關思考以供參酌省思。

貳、專業檔案的意涵及其在教育領域的應用

為思考專業檔案對校長專業成長的意涵與優勢，需對專業檔案相關概念意涵進行了解，以為基礎。以下擬分專業檔案的意涵及檔案在教育領域應用兩部份來加以論述探究。

一、專業檔案的意涵

專業檔案是檔案的一種，主要係在檔案的大概念下強化專業學習成長的本質意涵。檔案的概念看似簡單，唯要界定卻相當不容易，主要原因還是在於界定時要視其所運用的內涵及概念而定。如 Bullock 與 Hawk（2005）所言，當一個人聽到檔案時，會在心中浮現不同的印象。的確，目的不同，範疇也不一樣，功能也隨之變化，圖像也不一樣了，這是在界定檔案時一定要考量的。

檔案直覺上會讓人認為是一個個人資料的蒐集物，而這個人造物蒐集品會隨著運用的目的及形式而有不同的界定。因此，在探究時，大都會以此為考量來加以陳述，有的學者

傾向於以隱喻來做闡抒，透過隱喻為媒介來彰顯檔案深層的意涵及本質；有的學者則以運用功能為範疇用文字來陳述界定，明白說明檔案的簡潔意涵，而後再進一步陳述其特質或強調需具備的一些本質精神。基本上，上述這兩個管道相互為用，都能有助於對檔案此一概念的了解，皆值得參酌。本文旨在探究專業檔案在校長專業成長上的運用，故探究檔案意涵上主要仍較著眼於參酌教學專業成長檔案的一些界定，將範疇鎖定於檔案在教育情境中用以促進學習成長的面向上，亦即是專業學習檔案。

（一）以隱喻來界定

以隱喻來界定檔案的學者不多，其中以 Diez (1996) 所提的較具代表性，也頗具啟發性。他指出，檔案有如十四行詩、鏡子、與地圖等。他認為，檔案能提供幾種方式來激勵反省，首先，它提供架構的規律和自由度給一個人可以看到他自己的作為；其次，它提供機會從別人那兒去獲取回饋來評量自我的優勢和弱點；最後，它提供機會讓個人在自我評量的過程中引導個人去設定未來發展和專業成長的目標。基於此，他歸結上述這三者而用隱喻來代表，於是就將檔案類比為十四行詩、鏡子、地圖等。

事實上，上述這三種隱喻雖有共通點但著重點卻不一，而這些不同點也分別代表著不同功能的檔案及其運用方式。茲分述如下 (Diez, 1996)：

1. 檔案如十四行詩：意指檔案係為一種格式化結構，它提供個人放置質化的工作內涵於其中，並藉此幫助個人表達意義，而其意義及品質如何，則端視個人做了些什麼而定。基本上，此種隱喻較像在陳述展示的檔案，它通常會有特定的目的與觀眾，會蒐集個人工作樣品及最佳表現，並企圖藉此來與觀眾溝通分享。而以十四行詩引喻的重點在於，不管何種蒐集物及如何蒐集，所有的部份組合後要成為一個整體，且要去創造一個作者的意圖及與讀者間有意義的關係。
2. 檔案如鏡子：用鏡子的隱喻可以清楚說明「檔案可以如何幫助人們看到自己」。因為鏡子可以看到個人的發展狀況，故在此隱喻下應較屬發展性的檔案。唯鏡子可以看到的是個人生理的自我發展和變化，而在智力認知上則較不容易照出來，故在此，主要要思考的是，如何來澄清這些不可視且對成長最重要的特質。因此，此一隱喻即是由檔案過程注視一個人成長過程的功能，它就像是一面文字的鏡子一般，讓一個人看到自我意象和表現，藉由文字反映並觸發內在的反省。此種檔案的目的不在挑最好的表現讓別人看，而是在呈現學習進步的圖像供自我省思。
3. 檔案如地圖：以地圖的意象而言，檔案提供一個架構，讓人們可以看到下一步的目標何在？因此，工作樣本例子和發展規準的感知相結合，讓檔案成為一個工具，可以藉以討論成長和未來發展的機會。視檔案為地圖會促使將內在自我和外在世界結合在一起來

看，並激勵自我去反省，幫助看到自我的優勢、劣勢，也看到專業實務中廣大世界的自我長成資源。此外，檔案如地圖也提供了一個好機會，藉此建立承諾，以持續專業成長過程知覺的心向習慣。

(二) 以描述來界定

Jones 與 Shelton (2006) 認為，在教育的文獻上有許多有關檔案的定義，他們通常描繪檔案的特徵如下：即為了證明某人學習、技能和成就的特定目的而蒐集工作物的組織與架構。其中大多數定義只界定檔案為一個產品，也就是說，它是一系列活動後的結果。而有一些則明白論述檔案發展的過程，亦即是關於個人改變的歷程。另有一些則強調當事人在檔案中反省的角色。基本上，完整的定義應包括此三者，因此，他們兼採檔案的過程和結果層面，將之視為相互糾纏且互補的不可分割部份。他們認為，在檔案中，發展的過程和結果一樣重要，因為透過它，學習就發生了。而過程的品質及深度會反映在產品上，也決定了產品最後的品質。

因此，在有關對檔案的敘述界定方面，大多數人普遍認為，檔案是個人服務過程時的蒐集品，而所蒐集的包括人造物和關於個人成就、學習、優勢、最佳工作的反省等，且此一蒐集品是個動態的歷程，會持續成長，且會持續改變中 (Bailey, Curtis & Nunan, 2001; Dietz, 1996; Martin-Kniep, 1999; Roberts & Pruitt, 2003; Tucker, Stronge & Gareis, 2002; Wolf, 1996; Wyatt & Looper, 2004)。前述係歸結學者對檔案的共同界定，然因不同學者會因關切面向不同或有不同的補充及強調，皆更豐富及深入檔案意涵，也頗值得參酌。如 Melenyzer、Nettles 與 Wyman (1997) 強調，檔案是一個有組織及目的導向的「證據」蒐集 (引自 Bullock & Hawk, 2005)。而 Martin-Kniep (1999) 認為，不管何種專業檔案的人造蒐集物，都會包括一些工作描述與想法陳述，這就是一些有關學習的哲學與信念等，而最終這些描述會勾勒出發展者的特定需求和他們想要閱讀者反應的方式。Bailey、Curtis 與 Nunan (2001) 則強調教師在檔案創造過程中的豐富性和個人專業風格呈現，以成為一有力且令人信服的證據。Wolf (1996) 強調，在檔案過程中思考的重要性，缺了此，檔案就會淪為剪貼簿了。Tucker、Stronge 與 Gareis (2002) 認為，檔案使用應重在獲取教導與學習之間相互的過程，終極目的是在澄清、分析、和改善教師教學努力與學生學習間的關係。Roberts 與 Pruitt (2003) 則強調反省的重要，他們認為專業檔案是一深思的文件，且用它來證明教師的教學和行政人員的領導取向，它能提供教育者歷經時間的圖像並反省他們。Dietz (1996) 強調檔案在專業發展的應用性及使用者角色的體認與發揮。因此，專業發展檔案是工作檔案和學習檔案的結合，亦即是要教師做為一個學習者，進行一些為學習的規劃和設計的決定，藉此提供教師一個架構來開始、規範和促進他們的專業發展，以建

立自我專業目標與學校目標間的連結。

上述學者分別就隱含哲學信念、重視思考、呈現個人專業風格、需要反省、發展教學關係、發展者學習的角色等角度來加強化，讓檔案的界定更深入本質。除此外，Bullock 與 Hawk（2005）則是進一步以特質的方式來加以界定檔案，認為只要包含著以下一些特定要素在內，不管型式如何，都可被視為是檔案，這些要素為：1.有一特定的目的；2.為特定對象而做；3.都包括工作樣本，一般叫做「證據」；4.都有反省的成分。此四特質頗為清晰易解，亦值得參酌。

綜合上述，本研究頗為認同上述諸學者的提醒面向及看法，並認同 Bullock 與 Hawk（2005）的特質界定，綜合將專業檔案的意涵要旨歸結如下：專業檔案的目的旨在學習；專業檔案的建立是一種轉變的過程；專業檔案的過程中最核心的為所伴隨的有意義思考與反省；專業檔案本質上是由實際人造物的蒐集來展現及證明學習的過程。據此而來，對專業檔案的界定如下：是以一結合過程與結果的產物，在其中，教育專業人員為求對自己所扮演角色的更深體認及成長精進，乃對自我表現及作為做有系統、有目的的人造物蒐集，並藉將自我轉變為學習者的角色，主動對這些人造物進行分析、反省及精進，以求不斷發展成長的過程活動。

二、檔案在教育領域的應用

檔案早已在藝術及建築等領域運用，而應用於教育領域則是近幾十年的事。有關檔案在教育界運用的確實緣起時間很難論斷，因為這與其定義及使用範圍有密切關係，界定不同，則會有著不同的主張見解。依 Tucker、Stronge 與 Gareis（2002）的看法，檔案如當成工作的蒐集物，其實在藝術及建築領域已有百年之久，而以一較寬鬆的定義來看，即是教師用它們來紀錄學生的學習，這也是很早就有的事，但假如將檔案視為是為了分析和有目的的工作蒐集物，則檔案是最近才發展的事。在教育文獻上最早提及是在 1970 年代早期，那時主要是將之當成一真實工作來紀錄學生的寫作，沒想到在短短幾年內，檔案已被思考應用在教師自身的學習發展上了。

如以檔案運用於教育人員的專業發展而言，檔案的應用應如 Dietz（1996）所述，是來自於加州一個專業發展協會的推動。他認為，專業發展檔案成為一個方法來促進教師學習和增進教室實務專業發展的影響，主要是開始於 1987 年 7 月，那是在加州聖地牙哥的一個專業發展協會所設計的產物。那時，該會的主席 Mariam True 想創造一個過程來幫助教師自我界定專業發展的需要，並要學校教職員們的發展能變成一個學習者中心的狀態來

進行，以激勵教師學習和整合革新。她相信假如教師有機會來做一些有關他們學習事務的非正式決定，且有時間和機會來實踐的話，這理想是可以實踐的。因此，她提出了此一概念。而此概念在此會議中提出後，很快就遍及加州的聖地牙哥、印佩瑞爾、橘郡等地實施，且在實施的過程中，不論是邀請教師參與，或讓教師專注且投入於學習過程上都是很有有效的。此外，也有一些學區開始以此為變通方法來取代傳統的教師評鑑，其中橘郡自 1993 年開始實施，之後又有許多教師及行政人員開始使用。檔案建置的過程建立起校園學術文化，並且幫助教師檢視其在教室中的角色，這是專業檔案對教師表現的積極正向影響。

有關檔案，Wyatt 與 Looper (2004) 認為，它可以輕易包括近幾年來教育圈中的熱門議題，如批判思考、真實性、學生中心、反省和質的評量等。由此可見檔案在教育領域中的功用及重要性了。尤其，在深度反省思考及主動學習的功用上，檔案更有其優勢。如 Johnson、Mims-Cox 與 Doyle-Nichols (2006) 即認為，檔案在學生評量及教師成長上廣被提及與應用，且已有不錯效用，尤其是在轉化學習者為主動學習方面更是受到稱道。在教師方面，Bullock 與 Hawk (2005) 認為，檔案已成為實習教師和現職教師的評量工具，它也是呈現教師專業發展、職前教師評量知識、教師認證過程的一種方式。而 Costantino 與 Lorenzo (2006) 也認為，專業教學檔案在教育領域中使用的價值性漸增，而學校系統和教師培育機構現在都認為檔案發展是一個彙整教學表現、促進專業成長和激發反省思考的有價值過程。在校長方面，Brown 與 Irby (2001) 在《校長檔案》(The Principal Portfolio) 專書中也強調校長為了專業成長、評鑑、生涯進展、學術成長等都需要檔案。故在重視校長能力及專業發展的今日，專業檔案對國民中小學校長專業發展上的意涵是個值思考及加以探究的議題。

如上所述，檔案早已在藝術及建築領域使用，而用於教育領域則是先從學生開始，它是教師教學時用來促進學生學習的方式，後因其在學習成效上受到肯定，且又配合著時代環境漸強化對教師專業成長的重視，於是它的使用乃漸及於教師族群。近來，除了強化檔案在教師專業成長及評鑑上的運用外，也開始轉而強調檔案在行政人員及校長上的運用。由於行政人員與校長的檔案發展尚屬發展階段，許多概念及作法大致可借鏡檔案於教師專業發展上的運用，以茲豐富內涵及展現成效。這個源起於美國加州的檔案熱潮在學習理論的支撐下很快地席捲全球各地，至目前為止已被多方運用於教師及行政人員的專業發展及評鑑上，其後續效應及如何精進則值得更進一步思考探究。

參、專業檔案的價值與效用

專業檔案之所以受重視即在於其能迎合當前學習理論核心意旨，能實踐並符應學習原理的核心價值，進而由此展現出實際效用，有利於個體的學習、成長與發展。有關此部份，係專業檔案的價值效用，主要可以就專業檔案之潛在可能性及可發揮之功能來加以論述，此即其核心價值與展現效用。

一、專業檔案的核心價值

Bailey、Curtis 與 Nunan (2001) 認為，教師檔案發展的核心是「反省的觀念」，一些實務工作者參與後也大多會有如是的眼光。如 Martin-Kniep (1999) 在文章中舉出一位校長對檔案的回思：「檔案是反省的引擎，它是現實世界的一面鏡子，會產生理念、態度、信念上的反省，鏡子所反省的是誠實的和率直的，它們可以給我們一個不同的觀點，也會聚集放大鏡讓我們小心檢視我們的工作，並用望遠鏡讓我們得以接觸到和我們有時空距離的事件，檔案讓我們接觸更多。當正確地關切和注意檔案這面鏡子時，它會讓我們看到變革角落的周遭事物。」而 Wyatt 與 Looper (2004) 也認為，專業檔案是需要反省的。的確，檔案有助於成長係在於反省，缺乏此，檔案也許只是剪貼簿而已。反省可說是居於檔案的核心地位，也是檔案潛在效益的基礎。

Bullock 與 Hawk (2005) 認為，反省是檔案的膠水，它賦予蒐集物本質實體，和引導閱讀者。事實上，在檔案中也是反省促使個人改善和成長的。在專業中，反省被視為是重要的要素，教育領域也從 1980 年代開始強調教師反省的重要及其需求與好處。假如專業不在行動和信念上反省，即很難改善實務。Bredeson (2003) 認為，在學習情境中，教師和校長如意圖學到一些內容或技術，通常要有一隻能看到他們實務應用上的眼睛，因此，學習機會必須被設計成一些方法來促教育者很自然地傾向「反省」和「個人化」，以轉化知識和技術來切合自身風格和實務的要求。

至於要如何反省，Scanlan、Care 與 Udod (2002) 認為，反省是注視資訊和事件，思考和評論他們，並運用結果來做改善或促進未來事件的過程；反省的過程在於增進自我與實務間關係的了解。這過程就有如教學反省的三重要元素，是一個循環的過程。檔案的反省過程主要如下（引自 Bullock & Hawk, 2005）：

1. 描述 (description)：這是反省過程的開始，描述強調 who、what、when、where、how，而這些成分是提供未來反省的基礎，假如在此能對蒐集物有清楚的描述，之後的活動會

較容易進行。

- 2.分析 (analysis)：描述後則是反省的證據分析，分析代表打破整體和察看它的型式，而型式主要是要看優勢項目和要改進的地方，以便能有助於後續的改善精進。
- 3.未來影響 (future impact)——未來的影響是最重要的。一般而言，在此階段，發展者會寫下關於證據如何影響他們，且在此基礎下，對未來有何啟示。也就是此部份讓教育工作者可以基於反省而勾勒出未來的計畫。

Bullock 與 Hawk (2005) 認為，反省實務發展是需要時間的，剛開始時會無法應付和感覺困難，但隨著時間進展後它會變得更容易。反省可以帶一些教師的聲音到檔案中，此聲音讓檔案得以走入閱讀者和發展者的生活，讓教學就如人的生活一般。教學與生活都一樣，要從經驗中獲得意義是需要反省的；沒有反省，檔案就無法訴說一位教師的故事及獲得意義。換言之，檔案只是個媒介，意在藉此實踐反省此一過程活動。在檔案建立的活動中，打從決定開始設置時即隱含著某種反省意義在內；接著有關蒐集相關人造物或證據，更是少不了思考及反省；而後運用這些蒐集物及證據加以作有系統的描述，並加以分析，深切省思其對未來的影響等，都離不開反省。發展者於上述過程中傾聽自己真實的聲音，並使內在聲音外在化，在此互動中尋求真實意義的建構，以落實反省本質於檔案活動中。因此，檔案它並非是一靜態名詞，而是一動態歷程活動，如 Wolf (1996) 所述，檔案對教學專業提供甚多，當教師透過此仔細地檢視他們的實務時，他們的實務就在改善中。在這過程中需注意的是，檔案建置的目標並非是要創造卓越傑出的檔案，而是要促進卓越傑出的教學和學習。

要反省也非易事。Martin-Kniep (1999) 認為，成為一位實務中的學習者是很困難的，因為要能回頭批判檢視自我的實務要需有好奇心與心懷謙遜。當教師將自己視為學習者時，跟隨著此一專業的自我深層對話，會讓他們轉而可以更了解學生的學習且知道如何來促進他們的學習，這是專業反省值得追求的地方。Kelleher (2002) 另以核心的角度來看，認為反省性的實務是有關自我知覺的。反省性的實務工作者對他們的價值與信念有一個清楚的感知，且也有能力保證專業地成功，或是平和的生活，即使在信念與同仁或學生不同的狀況下亦然。Martin-Kniep (1999) 相信，每一位專業者如能以一種認真的方式來使用檔案，將會成為更佳的教師和行政人員。因此，專業檔案的核心價值大抵就在於透過媒介來進行自我覺察及反省，以求得自我精進與提昇。

二、專業檔案展現的效用

原則上，在檔案活動中伴隨著前述反省及自我知覺程度愈深，也愈能從此一核心價值中來展現檔案更大的效用。在有關實踐檔案過程中可以達到的效用，一些學者也試圖從實務活動中的貢獻來加以論述。

Bailey、Curtis 與 Nunan (2001) 認為，教師檔案發展的核心是「反省的觀念」，並強調，在教學檔案中教師反省可以：檢視教學過程、對自我教學承擔責任、看教學的落差、決定支持自我的教學策略、勇於承擔危機和質問、設定未來的目標、觀察時間的變革和發展。

Green 與 Smyser 認為檔案是一個過程，它可以：給教學一個背景、調節差異、激勵教師重視及運用優勢、讓教師自我確認需改善處、授權教師自我反省、激勵教師專業對話、整合所有教學面向（引自 Bailey, Curtis & Nunan, 2001）。

Porter 與 Cleland (1995) 認為，檔案的功能從學生的反省上可以讓學習者檢視他們學習的過程，讓學習者為他們自我的學習承擔，讓學習者看到他們學習的落差，讓學習者去決定支持他們學習的策略，讓學習者樂於危機承擔和質疑，讓學習者設定未來的目標，讓學習者看到時間經過的改變和發展。

Dietz (1996) 認為，教師可以運用專業發展檔案和檔案材料當成一個工具方法來促進他們教室實務上的學習和改善。檔案過程的好處如下：聚焦學習、建立一個學習計畫、蒐集人造物和證據、促進學術的關係、強化技術和能力、在學習上反省、描述以前的經驗和知識、觀察學生的學習。

Costantino 與 Lorenzo (2006) 認為，檔案發展有許多從個人到專業好處，包括：促進自我評量和反省、提供個人的滿足和更新、提供為授權的工作、促進合作、提供一個更真實的評估取向。

Tucker、Stronge 與 Gareis (2002) 認為，檔案可以幫助教師監視和改善他們的表現，可以幫助行政人員或同儕評鑑者獲得更完整和更正確的教師表現圖像，且終極而言，可以在改善教學實施和學習機會上助益學生。此外，也因為他們鼓勵教師反省和自我監控，而此才是真正專業的品質保證。據此，可以獲致下列好處：激發自我反省、增進教師效能、激勵合作、促進評鑑過程、增進變革、激勵教師和學校改善。

在校長專業成長檔案方面，Brown 與 Irby (2001) 認為有如下的好處：幫助預先處理問題和衝突；提供改善的方向；提供短期和長期的發展目標；促進有思考的行動和問題的解決，而非很快固著地或表面的解決；幫助對需求資源的確認；提供一個校長對校長教導的無威脅架構；促進作決定的資料基礎；激勵鼓舞承擔風險危機和革新；維持以學生表現為焦點；專注於教師等的承諾繼續成長。

上述種種雖然大多是教師專業成長的檔案功能說明，然對於一樣從事教育活動及同屬成人的行政人員及校長而言，除在擔負角色及工作內涵上略異外，其基本精神及功能應大致相仿，應可參酌並可獲致如是功能的發揮。尤其 Tucker、Stronge 與 Gareis (2002) 也認為，檔案已在學生中廣泛使用，且以相同理由也可用於成人，它能提供一個更個人、建構主義取向的方式來整理文件及檢視以引導個人的自我學習。而就上述，專業檔案的功能主要係由其反省的核心價值所延伸，並進而獲致省思意義、了解自我、改善實務、提昇效能、激勵合作、增進變革、強化能力、調節差異、承擔責任、處理危機、專業對話、專業提昇等的效用。這些效用如能發揮，不但利於校長專業工作的發揮，更能助益學校的發展與提昇。

肆、專業檔案在促進校長專業發展上的優勢

專業檔案固然有前述的價值與成效，唯在校長及行政人員的運用上仍屬起步階段，是否真能發揮前述效用，仍值得探究。唯如以初步文獻來看，已有一些研究支持並肯定檔案對成人學習的成效及校長運用檔案的成效。如 Brown (2002) 認為，在成人的學習中，有一種能促進自我了解的教學策略，即實驗學習檔案的創造。他在研究中以大學生為例，用一個質性的研究方法去了解檔案參與者的實際經驗細節，結果發現：檔案發展增加發展者對整個生涯中學習的內容、原因、及如何的了解，也促進他們的溝通和組織技術，並且強化了反省在學習中的重要性，頗能有所助益學習及成長。校長相信也能獲得這種檔案運用於成人學習的遷移效益。

此外，Marcoux、Brown、Irby 與 Lara-Alecio (2003) 等以校長評鑑檔案進行研究，最後提出了一些結論，包括校長評鑑檔案過程的研究中產生了十七項的議題，而這些都能指出檔案過程中影響著領導效能、學生成就、教師專業發展、和校長實務的反省。視導者、校長、和老師都認為校長在檔案過程中變得更具有領導效能，同時亦指出，校長在檔案過程中變得更為注意及維持學生成就，且更為主動積極。此外，教師專業發展也在檔案過程中更被重視。最後，檔案過程促進校長實務反省，藉由促進合作、溝通、建立共識和營造一個在視導和校長間非威脅的環境來達成學校目標，校長更能透過校長檔案過程反省思考的使用，有間接的機會學習當領導者和成為一個更有效問題解決者。

Attinello、Lare 與 Waters (2006) 在一份有關檔案的研究上發現，教師和行政人員都覺知檔案能激勵他們在工作中的自我反省。此外，他們也都相信檔案過程幫助教師確認自

我的優勢和弱點。另外，教師和行政人員都覺知檔案過程能激勵教師在教師教學實務上的變革，而對教育行政人員有更積極的影響。有關行政人員和教師對檔案優缺點的知覺上，歸結最大的優點是有關反省的部份，而行政人員也發現，有機會反省會引導更多教師團結合作及分享。亦即是，專業檔案有助溝通，增加了解，比少數一、二次的觀察能獲得更豐富且深入的圖像，確有助於專業提昇。唯對專業檔案，教師及行政人員也反思其增加工作負擔的狀況，並質疑其對效能預測的正確性，這倒是頗值得思考及避免的。

Brown 與 Irby (2001) 在《校長檔案》(The Principal Portfolio) 專書中探究文獻，強調校長為了專業成長、評鑑、生涯進展、學術成長等需要建置及運用檔案。且進一步提到，目前許多文獻指出，成功的領導強調對組織改善反省的重要，而行政人員檔案發展最大的好處就是透過反省的過程來了解，及評估自我的領導信念、風格、實務的效能和影響。在經過幫助行政者發展檔案的使用後發現，具有反省性的行政人員具有下列共通性：一、視自我評估和反省為學校改善的優先事務；二、確認內外挑戰會反應在成長上；三、有意圖地投入於挑戰當前信念、實務和擴展了解的活動上；四、了解變革是不可避免的；五、承認變革會伴隨著混沌狀況；六、樂於和同僚們分享所知。這些特質都有助行政人員迎向變革、做好領導及創造組織更好的績效，是身為一位後現代社會中學校領導者亟需具備的。

雖然已有著一些文獻及相關實作的支持，唯以實際運作上來看，思及檔案在校長專業成長上的應用時，會直覺讓人想到一些問題，那就是為何是運用檔案？它與專業發展的關係如何？它的優勢又何在？如此才能取得合理性基礎。有關此，亟需思考的重點大抵有兩方面，一是在形式運用上是否可以突破校長專業發展的困境；另一是在實質核心面能否接觸並達到學習的本質，而此二者也是專業檔案是否能在校長專業成長中適切應用的關鍵及其優勢所在。

一、專業檔案有助突破校長專業發展的困境

在一個變革時代中，校長專業發展有其多重意義與價值，然不可否認的，在現有體制下，校長的專業發展會受到一些主客觀因素影響而難以真正落實。江志正(2005)指出，以當前的狀況而言，校長專業發展面臨著校長個人面向(輕忽未感需要—即校長們不重視或心理的輕忽而未立即感受到需要；觀念想法不當—即校長重視面子、怕顯露出無能或觀念偏差而心有疑慮)、校長職務(角色定位不清—即校長角色職務不斷變化而尚未能有共識將其精確定位；職責任務太重—即校長工作職責太繁瑣且多雜而無法抽空進行專業發展)、環境體制(體制尚未健全—即校長專業發展缺乏健全的體制規劃及誘因支持；供需

專業檔案對國民中小學校長專業發展上的省思

無法切合—現有的專業發展所提供的內容方案不適切也較乏實用性）等三方面的六大困境。此外，並據以提出自我以不拘形式的方式努力，進行學習成長；結成伙伴，進行專業分享與成長；選擇並參與適合的相關課程進行研修；善用學理及工具，系統化的進行個別化專業成長等四方面可供努力的面向來供參酌。其中，第四項系統化的進行個別化專業成長應是較佳也是可長可久之計，且較可突破校長角色的個殊性與變動性困境。在個別化的專業成長中，有關校長專業檔案是一種校長專業成長與發展的新趨勢，它代表著校長對其能力、經驗與成就的永續發展與省思過程，不但可突破校長專業成長的限制，也可跳脫傳統校長評鑑的白巢，更是校長生涯發展的新利器，實在是一種相當值得推行與實施的教改措施（丁一顧、張德銳，2002）。在美國，甚至已有些州（如威斯康辛州）立法規範，欲取得行政人員證照，得先修習檔案課程並通過檔案的認證。因此，運用專業檔案於校長專業發展是一可突破校長專業發展困境的可行之道。

Brown 與 Irby（2001）認為，在公立學校和大學課堂中，都已普遍承認檔案對學生和教師的價值，而校長們也了解檔案的好處及其在專業發展、評鑑、生涯進程和學術進展上的使用。他們並認為，檔案對校長而言，主要的好處仍在於在檔案發展過程中，能促進自我評估和反思既有觀點，以增進行政者的成長，並進而引導改善表現，達最終能改善學校和學習的標的，是個實務利器。而 Wildy 與 Wallace（1998）也從研究的證據顯示提出，不受限文化的差異和邏輯性問題，檔案是有潛力成為一個促學校領導者發展專業知識的工具。在檔案風行後，近來也有些學者（Brown, 2002; Brown & Irby, 2001; Martin-Kniep, 1999）主張此一具彈性且有系統個別化的學習方式對校長專業發展深有助益，值得推廣應用。它的型式多樣，便利易行，可以打破時空限制及統一進度的方式，頗適合校長採用。

二、專業檔案立基於學習理論利於校長專業發展

另外，就實質面來看，為何要運用檔案來促專業成長，它有何特別優勢？這個問題雖已在前述功效中加以提及外，歸結核心，最大的優勢還是在於它立基於新近的學習理論，是最能實踐專業成長學習本質的活動。

檔案在成人學習中是具有特別角色意義的。如 Michelson、Mandell 與 Contributors（2004）即認為，檔案在成人學習中是一特別的角色，它不只是紀錄學習者在課堂中的學習方式，它也是有技術及有知識的成人們證明或加強先前學習的工具。檔案提供成人學習者有機會去確認工作經驗、社群參與、和個人研究多年所獲得的知識和技術，也可以獲得學習並洞悉內在品質及與外在期望相互溝通。因此，檔案建置雖會耗事費時架構並需再加

分析檢視的活動，卻仍值得去做，主要原因乃是在於它能抓住專業活動的複雜面，獲取別的取向方式所無法獲得的一些內涵。總而言之，有關檔案運用的立基思考點在於檔案能確實觸及學習的本質，並可藉以延伸強化自我學習及專業成長中的主動角色。

檔案的盛行是因其與晚近發現的學習理論頗有切合之處，亦即是立基於學習理論的一些假設之上而建立的學習工具。有關學習科學，Bransford、Brown 與 Cocking（2000）等人在其所編著的《學習原理：心智、經驗與學校》（How People Learn: Brain, Mind, Experience, and School）一書中，對晚近基於認知及腦神經科學的發現而將之運用在學習理論上的影響加以彙整並論述，提及新的學習科學最大的品質保證即是強調基於理解的學習，並據以確認先備經驗的重要，且更強調應符主動學習原則。在此書中並建議，在營造能產生真正學習的環境及活動上，要把握學習者中心、知識中心、評量中心、社群中心等幾個要旨。並認為，兒童和成人在學習上雖有許多不同，但任何年齡層在這幾方面也有著令人驚訝的共通性，故此通則延伸應用於教師及成人的專業發展上也是適切的。因此，終身學習機制的品質決定於是否以學習者為中心——即能儘量滿足個人的長處、利益和需求；是否是知識中心的一即聚焦專注於所欲的相關知能；是否是評量中心的——即提供機會藉由表現出或接收回饋來測試了解狀況；是否是社群中心的——即能促進發展群性及伙伴間的合作。就前述有關學習科學的發現而言，檔案是頗能符合這些取向的，教師、校長及行政人員們雖都是成人，理應也能由此一立基於學習理論的工具上受益，故值得推展運用。將檔案運用於成人學習上，頗能展現符合學習理論精神的核心並展現成效。如 Dietz（1996）也認為，對兒童應用有效的學習理論也同樣適用於成人，更強調有關檔案的假設主要係在學習理論的定義及引導檔案過程的哲學中加以建立設計的，因此，專業者可以設定他們自己的目標，決定喜愛的學習方式，也決定有關如何來更佳整合新的學習，這種專業發展活動大多數是有效的，也會更積極。綜括而言，專業檔案係立基於學習理論而利於校長的專業發展。

檔案已在教育領域被廣範運用，其中尤以用於教室內協助學生學習及教師的專業發展上較為普遍，且已獲致不錯成效，如 Martin-Kniep（1999）即認為檔案是一有助學習且頗具彈性的方式，可以廣泛運用。因此，校長是成人，校長是專業工作者，校長在這波教育變革過程中角色重要且不變，校長責任重大需要有更多的成長機會，故運用檔案於校長的專業發展上也是可以期待的。

伍、運用專業檔案促進國民中小學校長專業發展的 思考

歸結學者（Brown & Irby, 2001; Costantino & Lorenzo, 2006; Dietz, 1996; Easley & Mitchell, 2003; Tucker, Stronge & Gareis, 2002）的觀點，可以發現檔案是一個規劃、蒐集、選擇、反省、規劃、連結/發展的循環過程，是一個不斷求好的動態運行狀態。此外，也特別重視中間過程的思考與作決定歷程，藉此來讓內在聲音能外在化，並據以分析反省及精進。因而，在檔案的實施步驟上大致是循著一個評估、決定目的、蒐集證據、解釋反省分析、分享對話、及回饋並擬成長計畫與實踐等而行的循環歷程。這個不斷求好的循環過程，它的步驟是有彈性的，實施時非線性的，也不僵化，此有賴校長們思考，更有賴架構起適切的氛圍來幫助校長逐步成長。以下茲就運用專業檔案來促進國民中小學校長專業發展上的幾點思考，藉以助益其能真正實踐。

一、提供支持力量

檔案建立之初是很需要一些支持力量的。在支持協助方面，Diez（1996）認為，發展和完成一份專業檔案方案需要計畫、時間、耐心、組織、和來自他人（學生、教師、校長等）的支持與合作。因此，如何獲得上級教育單位、同儕、教師、同仁等的支持及協助是重要的。另外，一些專業機構的導引及提供專業協助亦是不可缺的，如此才能給予校長們足夠的信心與知能勇於走向前。如果能在大環境氛圍上進一步形塑，再加上減輕校長負擔及提供些許激勵誘因，或許會更易促此活動的順利進行。此外，一些發生在教師檔案過程中的弊端也要設法加以避免，如 Tucker、Stronge 與 Gareis（2002）等人認為，在教師進行檔案過程時會發生因時間的消耗而讓教學表現減低，並形成表現的不正確圖像等情事發生。校長專業發展檔案的建立係為學習成長以裨益教育及學校改善而來，絕對忌為檔案而檔案，或為檔案而犧牲教育與學校改善利益。

另外，也要注意檔案用於行政人員時似乎會比應用於教師更困難的問題，究其原因，即如 Martin-Kniep（1999）所認為的，專業檔案是件很「奢侈」的事，因為要在深思熟慮的狀況下它才可能被創造，以實際觀察為例，學校中要有很多機會反省是很困難的。而且發展教師檔案雖有挑戰性，唯建構學校行政人員的檔案則是更困難的，此並非只是花時間完成它的問題，而是因為發展一個比教師教學更難捉摸的檔案。基本上，行政人員的工作

是由許多危機所組成，而且是具有每日每週的義務，他們的工作不是緊密的行程，而是難以預測的，他們要對教師、學生、家長等負責，但他們又大多要聽命行事，很少能由聽取他們自己的意見作決定。此外，行政人員在專業發展上的耗損率也比教師為高，因為教師有時可以暫除教學工作而去進行專業成長，但行政人員卻無法去除責任，也無法去除每日的危機。此種現象也是在推動校長檔案時宜加以思考的議題。因此，在推動校長專業發展檔案以促專業成長之際，周遭伙伴及上級單位一定要有同理的心，要提供必要的時間，要給予足夠的資源，要架構專業的協助，要坦誠懇切的互動，並要能耐心等候，如此才能漸成氣候，讓校長能從試探摸索中前進，以至於真正享受到專業檔案帶來的成長效益。

二、架構內涵規準

檔案的建置與反省都與內涵有關，而這些會反映在規準上。規準之所以重要性，主要係因專業檔案旨在學習，故學習的內涵就成為反省的焦點所在，至為重要。而到底校長的學習內涵為何？如何才能知道學到想要的東西？此涉及校長專業的規準與內涵。Costantino 與 Lorenzo (2006) 認為，對於表現標準有一個基本的了解是重要的，其用意主要是藉這些目標與教學實務如何有意義的連結，來對專業發展了解，並提供一些理論支持表現標準的重要，和他們與教學及專業發展檔案的關係。以教學為例，教學標準和學生成就相關連，是教師的成果產出目標，可建立可信度，能提供一通用語言，也提供教學評量與評鑑的架構。因此，標準是分享著在整個教育社群中專業教學成份為何的觀點，是追求專業表現的參照。教師教學如此，校長領導亦然。

相對於教師而言，校長領導工作內涵複雜多了，且值此一時代變革之際，校長角色及任務又多所丕變，真的很難形成一致的標準來供建立檔案及省思學習之用，此也許是校長專業發展檔案建立時的一大困境。美國為解決此一問題曾在 1996 年時，由跨州學校領導者證照會議 (Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC) 發展一套校長規準，提供各州參酌運用，而目前已有許多州在此基礎下，進行研討修調並歸結出校長領導角色的規準，作為該州校長任用、評鑑、及專業成長的參據，並成為部份建立校長檔案的參酌。有關此一將校長發展內涵規準具體化的作法是值得參酌的，也可將之據以討論修調來引導校長的專業發展檔案。或許這些規準將是校長專業發展檔案建構的核心重點，也是建構校長專業發展檔案模式的焦點所在，值得關切。有關 ISLLC 所發展的校長規準計有六個，每個規準則又包含若干知識和行為，內涵繁複，茲舉六規準如下供參並思 (Interstate School Leaders Licensure Consortium, 1996)：

專業檔案對國民中小學校長專業發展上的省思

標準一：一位學校行政者是一位教育領導者，他能藉由促進發展、連結、實踐著全體社群分享支持的學習願景的管理，來幫助所有的學生成功。

標準二：一位學校行政者是一位教育領導者，他能藉由擁護、培育、並維持學校文化和助長學生學習的教育方案和教職員專業成長，以幫助所有學生的成功。

標準三：一位學校行政者是一位教育領導者，他能藉由保證對組織、運作、資源做一安全、有效、和有效學習環境的管理，來幫助所有的學生成功。

標準四：一位學校行政者是一位教育領導者，他能藉由與家庭及社區成員合作、對不同社區利益和需求反應，且動員社區資源來幫助所有學生成功。

標準五：一位學校行政者是一位教育領導者，他能藉由表現出正直、公平、和以一倫理的方式，來幫助所有的學生成功。

標準六：一位學校行政者是一位教育領導者，他能藉由了解、反應、和影響較大的政治、社會、經濟、立法和文化背景，來幫助所有的學生成功。

上述六個規準各代表著不同角色面向，分別為願景形塑、教學領導、管理實務、社群營造、倫理領導、社會責任等，此可以據以討論省思參酌並加以修調，以架構校長專業發展檔案內涵。值此重視校長表現及專業發展時刻，也宜參酌並凝聚共識來架構校長的表現內涵，以協助建置專業檔案並省思不斷追求精進。

三、循序漸進推動

專業檔案的發展真的並非易事。尤其是，萬事起頭難，要從無到有的階段是個大挑戰，無怪乎 Bullock 與 Hawk (2005) 認為，反省實務發展是需要時間的，且剛開始時似乎是無法應付和感覺困難的，但隨著時間的進展之後，它會變得更容易些。而 Martin-Kniep (1999) 也認為，成為一位實務中的學習者是很困難的，因為要能回頭批判檢視我們的實務要有好奇心與心懷謙遜。因此，檔案發展的一個頗大的關鍵在於建立者的信念與決心，然此一信念與決心也會受到外在環境及誘因的影響。另外，因此活動係立基於學習本質上的，故在推動時原則上亦不能違背學習精神來進行檔案發展，且要有個學習的核心焦點，此用之於校長的專業發展上也是得如是思考。

Hargreaves 與 Fink (2006) 在論及永續領導時曾認為：「追求速效是永續的最大殺手。」這句話用教育及學習活動上真的甚為貼切。因此，專業檔案這個需要花時間及精神的學習成長活動，也應該在這種前提下循序漸進，才能真正延續發展並落實學習的本質標的。校長專業發展檔案由於過程繁複並有許多變動可能性，因此，在推動之際，仍耗事費時，故

如能在循序漸進的原則下有些引導，再加上些誘因及策略，將更能將此化為具體並實踐。

四、運用適當策略

有鑒於檔案運用於教師專業發展時，雖有其頗佳之立意，然在實際執行時仍，會因教師教學事務忙碌及行政強力推動而面臨耗事費時、資料堆積、文書表報、表面形式、模糊焦點等諸多困境與挑戰，因此，當此一有力工具用在面對事務更為抽象繁忙的校長時，在推動上更應審慎思考，運用適當策略來著力推動。Tucker、Stronge 與 Gareis (2002) 認為，在推動校長專業發展檔案時，有十個步驟策略可以幫助做得更好，頗值參酌省思，此十項分別為：徵募志願者；小規模開始；降低危機；提供誘因和支持；研究最佳實務的樣本例子；給予時間改變；提供訓練；實行實地測試和再修正；溝通和合作；實行後評估檔案的使用。因此，在引導校長建置專業發展檔案時，可先做理念的溝通，而後以徵募自願者的方式來著手，並配合相關輔導人員協助，從小規模開始做起。另外，也應提供適切的誘因與足夠的協助，還有發展適切的實務樣本供參，減少其風險及負擔，並能耐心的等候及給予寬容的時間，以求得穩步前行，並慢慢形成氣候。接著，在這種狀況氛圍下，要協助其做必要的培訓，並在實作上協助進行修調評估來強化能力，而後再透過與其他同儕的互動溝通將理念及作法慢慢擴大效應。換句話說，在推動時，最佳的策略就是做好理念的溝通並架構好發展的氛圍，以不急躁的方式踏實而行，如此才能有利整個校長專業成長活動的持續發展。

陸、結語

綜觀前述，專業檔案是適合成人於成長學習所用的。尤其，專業檔案植基於新近學習理論之上，能真切實踐學習本質，是適合於專業發展上使用。而其具有彈性及建構性的特質亦頗適合校長的運用，透過它，能幫助校長轉化自我為學習的核心，主動思考反省，並架構起終身學習機制，此將更是長遠教育發展的利基所在。尤其，在實務上，校長專業檔案過程影響著領導效能、學生成就、教師專業發展、和校長實務的反省等，透過校長專業檔案的發展過程，可以讓校長更具領導效能且不斷提昇。行政人員和教師們也認為檔案過程是個可以激勵進步且促進成長的好工具，值得參採。因此，本文乃以此為題，探究專業檔案的意涵及其在教育領域的應用，並從中省思專業檔案的價值與效用，且解析專業檔案

專業檔案對國民中小學校長專業發展上的省思

在校長專業發展上的優勢，而後提出提供支持力量、架構內涵規準、循序漸進推動、運用適當策略等幾個值得思考的面向，以供在運用時的參考。唯此工具在實際運用時仍無可避免的可能有耗時及形式化等潛在危機存在，此係在運用時仍宜加以注意的。

校長專業檔案，是繼學生及教師之後，檔案在教育界應用的另一形式，目前論述者居多，而實證研究者仍少，也許，發展之初，諸多教師的相關研究可以參酌，另，有關成人學習檔案也可助益了解，唯未來仍需有更多校長檔案的研究以豐富這塊園地，此有賴相關研究者及實務工作者一齊來努力，以裨益校長專業發展實務及教育發展。

參考文獻

中文部分

- 丁一顧、張德銳 (2002)。開啟學校行政專業之窗－中小學校長專業檔案的基本概念及其應用。《初等教育學刊》，12，19-39。
- 江志正 (2005)。從實務看國民小學校長專業發展的時代意義、困境與實踐。《教育研究》，129，15-26。
- 陳翠娟 (2003)。國民小學校長專業發展實施模式規劃之建構。《國民教育》，43(5)，52-58。

外文部分

- Attinello, J. R., Lare, D., & Waters, F. (2006). The value of teacher portfolios for evaluation and professional growth. *NASSP Bulletin*, 90(2), 132-152.
- Bailey, K. M., Curtis, A., & Nunan, D. (2001). *Pursuing professional development: The self as source*. Boston, MA: Heinle & Heinle, A Division of Thomson Learning.
- Bransford, J. D., Brown, A. L., & Cocking, R. R. (2000). *How people learn: Brain, mind, experience, and school*. Washington, D.C.: National Academy Press.
- Bredeson, P. V. (2003). *Design for learning: A new architecture for professional development in schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

- Brown, J. O. (2002). Know thyself: The impact of the portfolio development on adult learning. *Adult Education quarterly*, 52(3), 228-245.
- Brown, G., & Irby, B. J. (2001). *The principal portfolio* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Bullock, A. A., & Hawk, P. P. (2005). *Developing a teaching portfolio: A guide for preservice and practicing teacher* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Costantino, P. M., & Lorenzo, M. N. D. (2006). *Developing a professional teaching portfolio: A guide for success*. Boston, MA: Allyn and Bacon, Pearson Education.
- Dietz, M. E. (1996). Using portfolio as a framework for professional development. In K. Bruke (Ed.), *Professional portfolio: A collection of articles* (pp. 49-56). Arlington Heights, IL: IRI/Skylight Training and Publishing.
- Diez, M. E. (1996). The portfolio: Sonnet, mirror and map. In K. Bruke (Ed.), *Professional portfolio: A collection of articles* (pp. 17-26). Arlington Heights, IL: IRI/Skylight Training and Publishing.
- Easley, S. D., & Mitchell, K. (2003). *Portfolios matter: What, where, why and how to use them*. Markham, Ontario, Canada: Pembroke Publishers Limited.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium. (1996). *Standards for school leaders*. Council of Chief State School Officers, State Education Assessment Center.
- Johnson, R. S., Mims-Cox, J. S., & Doyle-Nichols, A. (2006). *Developing portfolios in education: A guide to reflection, inquiry, and assessment*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jones, M., & Shelton, M. (2006). *Developing your portfolio: Enhancing your learning and showing your stuff*. New York, NY: Routledge.
- Kelleher, J. (2002). Encouraging reflective practice. *Principal Leadership*, 3(2), 20-23.
- Marcoux, J., Brown, G., Irby, B. J., & Lara-Alecio, R. (2003, April). *A case study on the use of portfolio in principal evaluation*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL.
- Martin-Kniep, G. O. (1999). *Capturing the wisdom of practice-professional portfolio for*

專業檔案對國民中小學校長專業發展上的省思

- educators*. Alexandria, VI: Association for Supervision and Curriculum Department.
- Michelson, E., Mandell, A., & Contributors (2004). *Portfolio development and the assessment of prior learning: Perspectives, models and practices*. (1st ed.). Sterling, VI: Stylus Publishing.
- National Association of Elementary School Principals. (1997). *Proficiencies for principals: Elementary and middle schools* (3rd ed.). VA, Alexandria: National Association of Elementary School Principals.
- National Association of State Boards of Education. (1999). *Principals of change: What principals need to lead schools to excellence*. VA, Alexandria: National Association of State Boards of Education.
- Porter, C., & Cleland, J. (1995). *The portfolio as a learning strategy*. Portsmouth, NH: Boston/Cook Publishers.
- Roberts, S., & Pruitt, E. Z. (2003). *Schools as professional learning communities: collaborative activities and strategies for professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Tucker, P. D., Stronge, J. H., & Gareis, C. R. (2002). *Handbook on teacher portfolios: For evaluation and professional development*. Larchmont, NT: Eye on Education.
- Wildy, H., & Wallace, J. (1998). Professionalism, portfolio and the development of school leaders. *School Leadership & Management*, 18(1), 123-140.
- Wolf, K. (1996). Developing an effective teaching portfolio. In K. Bruke (Ed.), *Professional portfolio: A collection of articles* (pp. 41-48). Arlington Heights, IL: IRI/Skylight Training and Publishing.
- Wyatt, R. L., & Looper, S. (2004). *So you have to have a portfolio: A teacher's guide to preparation and presentation* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

文稿收件：2008年11月28日

文稿修改：2009年07月15日

接受刊登：2009年09月20日

江志正

Some Thoughts on Using Portfolio to Improve Secondary and Elementary School Principals' Professional Development

Chih-Cheng Chiang

**Associate Professor, Department of Education,
National Taichung University**

Abstract

The principal plays an important role in educational reform. Without strong school leaders, schools can't improve any more and meet the challenge in the future. So we should help and enhance principals to improve their professional knowledge and ability. Based on learning theory, portfolio is a systemic, individualized, and useful tool for professional development. The main aim of this study is to explain the concept of portfolio and explore the application of portfolio on secondary and elementary school principals' professional development.

Keywords: professional portfolio, secondary and elementary school principals, principals' professional development, principal's professional development portfolio.

